

Du métier individuel au métier d'entreprise

Marie Christine Combes

Françoise Lozier

Article paru dans *Socio-Économie du Travail* n°25 (*Économies et Sociétés*, tome XXXIX), avril 2005, p.803-825.

Résumé

Métier « individuel », métier « collectif », métier « d'entreprise », ces trois notions utilisent les mêmes termes, mais renvoient à trois contenus différents : le travail individuel, l'organisation collective, et enfin la stratégie d'entreprise visant à créer de la valeur. Dans les nouvelles organisations productives, ces trois notions, autrefois relativement étanches, s'interpénètrent et modifient en profondeur les métiers individuels. Plusieurs exemples sont analysés, dans les assurances et le secteur des parcs de loisirs, qui montrent la pénétration du métier d'entreprise dans les activités individuelles.

Mots clés

“Individual” occupation, “collective” occupation, “firm specific occupation” : these notions use the same terms, but refer to three different realities : the individual work, the collective organisation and the firm's strategy aiming at creating wealth. In the new organisations, these three notions, which used to be clearly distinct, tend to be interrelated and deeply affect the individual occupations. Several examples are analysed in this paper, in the insurance sector and in the recreational activities, which show the progress of the firm specific occupation within individual occupations.

Keywords :

JEL :

La contradiction entre le déclin accéléré des « métiers » et une résurgence de l'usage du terme dans les entreprises, que souligne Françoise Piotet (2002), semble plus que jamais d'actualité. Le « déclin » des métiers n'est pas un processus nouveau, dans la mesure où l'héritage des anciennes corporations, comprenant les éléments complets d'un « état » social, n'a cessé de se modifier au cours du temps, de s'adapter aux évolutions des conditions de production. Paradoxalement, si les anciens métiers ne survivaient plus que dans quelques espaces sociaux, le « métier » dans son acception plus générale a bien résisté aux évolutions sociales, économiques et industrielles.

Le retour actuel à l'usage du terme métier dans les entreprises, traduit-il un nouvel effort d'adaptation ou bien est-on en train d'assister à un remaniement en profondeur de cette notion ? Quels sont les éléments qui sont conservés, où se situent les changements ? En particulier, peut-on lire dans les usages multiples de la notion de métier dans les entreprises, une ligne qui permettrait de dégager le sens général des modifications actuelles ?

A première vue, la mobilisation de la notion de métier dans les entreprises se fait dans des contextes tellement divers, et pour désigner des contenus tellement différents, que la réponse à cette dernière question semble négative. Quoi de commun entre le « cœur de métier » identifié par certaines entreprises pour redessiner leurs frontières, et le « métier » revendiqué par telle ou telle catégorie professionnelle ? Il semble que la multiplication de ces usages s'appuie simplement sur une notion devenue polysémique, ayant l'avantage de bénéficier de connotations positives.

Nous faisons l'hypothèse que la résurgence actuelle de la notion de métier ne signe évidemment pas un retour au métier traditionnel. Mais il nous semble que les usages tentés actuellement dans les entreprises vont au-delà d'une simple adaptation permettant de préserver les éléments fondamentaux du métier, c'est-à-dire ceux sur lesquels s'appuie le lien social. De nouveaux matériaux sont ré-agencés, la notion est redéfinie. Elle se caractérise à notre avis par une tension entre trois contenus, trois significations différentes : métier « individuel », métier « collectif » et métier « d'entreprise ». Le métier individuel caractériserait des individus membres d'un groupe social homogène, définis par leur identité professionnelle. Le métier « collectif » qualifierait un groupe hétérogène, composé d'individus concourant à une même finalité : le métier devient alors celui du groupe, l'identité devient collective. Ces deux premiers contenus seraient à leur tour « travaillés » par le troisième, le « métier d'entreprise », caractérisé avant tout par la création de valeur, économique, financière, sociale.

Cependant les situations sont toujours ambiguës : on va vers des activités de plus en plus coopératives et solidaires, mais le métier résiste dans sa version individualiste et le succès du mot réside probablement dans son caractère vague, dans le fait qu'il permet de désigner tous les degrés de l'activité collective, depuis l'individu jusqu'à l'entreprise, voire la branche professionnelle. Il est utilisé par toutes les catégories d'acteurs, des dirigeants d'entreprise aux salariés, en passant par l'encadrement¹.

¹ Nos sources proviennent d'une part d'une intervention dans une société d'assurance visant à accompagner une démarche compétence, donc de travaux communs avec des responsables RH, des encadrants opérationnels et des

Après avoir défini plus précisément ce que nous entendons par métiers « individuel » et « collectif », et « métier d'entreprise » (première partie), nous présentons deux cas d'entreprises où ces trois notions se « travaillent » les unes les autres. Ces exemples n'épuisent évidemment pas l'ensemble des évolutions à l'œuvre. Ils nous conduisent simplement à formuler l'hypothèse selon laquelle les métiers individuels sont aujourd'hui transformés soit par des métiers collectifs (deuxième partie), soit directement par le métier d'entreprise (troisième partie). Pour les différents acteurs de l'entreprise, la représentation du métier intégrerait alors de nouvelles dimensions, stratégique et économique.

I- Métier individuel, métier collectif, métier d'entreprise

Le terme métier relève dans les entreprises au moins de trois registres différents, en renvoyant dans chaque cas à des connotations positives pour les individus comme pour les collectifs : les registres de l'individu, de l'organisation, de la stratégie d'entreprise. On peut supposer que l'élément commun à l'emploi du terme métier à ces trois niveaux, a trait à l'identité que la notion confère à l'individu, à l'organisation ou à l'entreprise et qui donne sens au travail individuel et collectif.

Outre son caractère polysémique, la notion de métier présente une plasticité suffisante pour s'adapter à différents niveaux, en changeant de signification. C'est vrai de la notion de métier individuel qui puise ses racines dans les corporations artisanales et qui a été marginalisé par le développement économique en l'adaptant aux formes du travail industriel. Mais c'est vrai aussi de la notion de métier collectif. Dans l'entreprise industrielle, celle-ci ne se réfère pas à la communauté de métier de pairs, entendue au sens traditionnel, mais s'applique à ses différents modes d'organisation. Ainsi, on peut parler de métier indifféremment pour désigner le résultat d'une structuration par fonctions ou d'une structuration par produits. Les grands « métiers » d'un constructeur automobile désignent les fonctions de conception, fabrication, vente, etc., alors que les « métiers » d'une entreprise agroalimentaire désignent les différents produits.

1-1- Le métier individuel

La notion de métier puise ses racines dans une « institution » (Dubet, 2003) qui a trouvé son apogée dans les corporations artisanales. Celles-ci réunissaient en leur sein une organisation sociale complète dont le métier tenait ensemble tous les fils. A la fois apprentissage technique et social, savoir-faire professionnel, organisation collective, relations sociales et professionnelles et même relations intimes étaient articulés autour de la possibilité pour un individu d'œuvrer dans le monde. La vie s'ordonnait autour de cette ambition qui permettait de réconcilier le sens de l'existence individuelle et l'appartenance collective.

Certains traits du métier ont été conservés dans des catégories professionnelles d'ouvriers

salariés, et d'autre part une série d'entretiens auprès de la DRH et des représentants des salariés, complétés par des documents destinés au personnel d'un parc de loisirs.

« qualifiés », d'autant plus jalousement que d'autres ont été abandonnés, notamment l'indépendance. En revanche, l'autonomie dans le travail, encadrée par les règles du métier, est devenu un trait distinctif essentiel. L'importance de la formation, l'influence des « anciens » et de leur expérience sur les nouveaux, l'attachement quasi-organique du savoir-faire à la personne et le maintien de cette autonomie relative due à ce savoir-faire, permettaient alors de limiter la subordination. *« La subordination à l'ordre de l'entreprise est (plus ou moins) bornée par le métier, qui confère une certaine autonomie au salarié, et qui limite les capacités de l'employeur à définir les actes de travail »* (Piotet, 2002). L'identité partagée dans le groupe, la valorisation de cet ensemble et le tissu de relations sociales et intimes nouées autour du métier, tout cela a été conservé, alors même que l'industrie grignotait la logique de métier au profit des « postes de travail » (Zarifian, 2001). Ces traits ont contribué à la reconnaissance de groupes sociaux, bénéficiant d'une certaine institutionnalisation (dans le système de formation, dans des organisations professionnelles), actifs dans l'espace social.

Pourtant, si le métier a contribué à forger l'identité collective ouvrière, ce fût sans doute plus à titre d'idéal que de réalité. Un nombre toujours plus grand de salariés n'avaient pas de métier : les ouvriers spécialisés, les employés, beaucoup de cadres. Le métier restait réservé à certains ouvriers qualifiés et travailleurs indépendants. La question de l'autonomie est restée le critère majeur permettant d'apprécier sur quoi pouvait se fonder l'identité professionnelle et l'appartenance à un groupe social. La situation des OS est apparue désastreuse en partie parce que l'organisation du travail traquait la moindre parcelle d'autonomie, sans d'ailleurs jamais y parvenir complètement, les sociologues du travail l'ont fort bien démontré. Le taylorisme et la logique des postes de travail ne permettaient cependant pas de construire une identité de métier. Beaucoup de salariés, dans l'industrie, mais aussi dans les services en plein essor, ont vécu « sans métier ». Il faut souligner que la revendication de « métier » des uns contribue à l'exclusion des autres de cette référence identitaire.

1-2- Le métier collectif

Entendu au sens collectif, le métier peut désigner soit un collectif d'individus qui concourent à la même activité, soit le résultat d'un mode d'organisation, en réservant ce mot aux grandes fonctions de l'entreprise, qui regroupent des individus de métiers différents contribuant à la même finalité. Que ce soit dans l'un ou l'autre cas, la finalité du collectif prime sur l'individu : chaque individu doit contribuer, pour sa part et avec ses compétences, à la finalité collective, au sein de l'entreprise.

On peut parler de métier collectif, dès lors que les règles du métier individuel ne suffisent plus à assurer la coordination des personnes, en raison de la complexité de l'activité. Les règles du métier individuel encadrent l'activité des individus, fixent des limites à leur autonomie, permettent d'établir une certaine coopération entre gens d'un même métier, fondée sur la conscience professionnelle. Mais cette coopération ne va pas jusqu'à transcender les règles du métier, ce qui est pourtant nécessaire dans les activités complexes². C'est ce qu'exigent aussi les

2 Par exemple, poser un diagnostic lors d'une panne dans un système informatique embarqué.

nouvelles organisations productives, notamment les organisations de service où l'ensemble des activités doivent s'articuler autour du client. Dans ce cas, la coordination devient l'essentiel de l'activité et bouscule les métiers individuels. Le métier devient celui du collectif de travail, quel qu'il soit, équipe ou grande fonction.

Les caractéristiques du métier collectif se comprennent mieux si on les rapporte au métier individuel. Le groupe professionnel auquel les individus se réfèrent n'est plus constitué de pairs, détenteurs du même métier, mais d'individus aux compétences et activités différentes concourant au même métier. La solidarité « mécanique » entre détenteurs du même métier individuel, fondée sur l'identité et la reconnaissance mutuelle, disparaît au profit d'une solidarité « organique », fondée sur l'activité (Durkheim, 1978)³. Enfin, l'autonomie relative attachée au métier individuel et fondée sur le savoir-faire technique fait place à une forte dépendance à l'égard du groupe : l'autonomie des individus, si elle subsiste, doit se fonder sur de nouvelles règles.

1-3- Le métier d'entreprise

Le concept de « métier d'entreprise » relève de la stratégie d'entreprise. Il s'agit d'une notion née en France, reprise par l'approche des ressources et compétences⁴ : dans le cadre de cette approche, la stratégie n'est plus conçue comme une adaptation à l'environnement, mais comme la valorisation des ressources et des compétences accumulées au sein de la firme.

Le métier d'entreprise consiste, non pas tant à produire (Padioleau, 1981), qu'à offrir un bien ou un service, ou une association biens - services, susceptibles de générer de la valeur pour le client. Évaluée et jugée par les différents acteurs du marché, la valeur d'usage d'un bien ou service doit être à son tour créatrice de valeur économique pour l'entreprise, se traduisant par un gain immédiat lors de la transaction commerciale, et par des gains différés grâce à l'orientation du client vers des produits connexes. L'expression anglo-saxonne « faire du business », largement reprise aujourd'hui par les entreprises, traduit ce processus de création de valeur. Il s'agit enfin de la valeur financière de l'action, dont le montant dépend des résultats de l'entreprise, et donc de la valeur économique créée⁵.

La création de valeur doit être analysée à court et moyen terme : à court terme, il s'agit de proposer au client, un bien - service qui le lui fait préférer à un autre ; à long terme, la création de valeur supplémentaire est liée au capital de confiance accordé à l'entreprise et aux avantages qui sont apparus au client lors de la prestation de service. Le métier d'entreprise peut donc se définir comme la capacité à créer de la valeur économique, financière et sociale, à partir de l'offre d'un

3 Cette solidarité organique, fondée sur l'activité et la finalité, est proche de la « solidarité technique » qui dépend, selon Nicolas Dodier « des liens entre les êtres créés par le fonctionnement des ensembles techniques » (Dodier, 1995).

4 *Resource-Based View* (Quelin et Arrègle, 2000)

5 Les rapports entre valeur économique et valeur financière sont complexes : la seconde ne découle pas directement ni mécaniquement de la première.

bien ou d'un service : « *La création de valeur va toujours résulter d'un équilibre à trouver entre la valeur du service, engendrée pour le client et appréciée par lui, et la valeur économiqueque le technicien concrétise ou apporte* » (Aznal et Zarifian, 2002)⁶.

L'idée de création de valeur est fondamentale pour comprendre à la fois la stratégie des entreprises qui doivent se recentrer sur les domaines susceptibles de générer de la valeur économique et financière, l'appel à une plus grande professionnalisation émanant des directions d'entreprise face aux exigences du client, et l'enjeu que cet impératif représente à la fois pour l'entreprise, les collectifs et les individus à qui il est demandé de participer à la création de valeur. Les directions d'entreprise visent à diffuser les grandes orientations stratégiques dans toute l'organisation, aux niveaux collectif et individuel (Lorino, 2003). Dans ce processus le « métier » joue un rôle important. « *La transposition (du mot de l'individu à l'organisation) se charge de dissoudre au sein d'un « même jargon de métier » un ensemble de paradoxes liés à la nécessité de réponses à des parties prenantes variées. Parce que tout bien considéré, le métier est un discours. Il s'inscrit dans un renouvellement du discours stratégique et institutionnel à l'intention des détenteurs d'enjeux autour du projet d'entreprendre* » (Germain, 2003). Pour autant, peut-on réduire la notion de métier à un outil de gestion symbolique ?

1-4- Les nouvelles configurations productives

Les diverses modifications intervenues dans l'organisation des entreprises ont toutes pour objectif de s'ajuster plus étroitement à leur marché : diversification des produits, qualité, réactivité. Dans l'industrie, les changements sont bien connus : automatisation, juste à temps, organisations en projets, etc. Ils ont provoqué des bouleversements en matière organisationnelle, resserrant autour de la fabrication des fonctions qui, auparavant, en étaient relativement bien séparées. La production en juste à temps a obligé les services achats et les services commerciaux à s'articuler étroitement avec la production (Combes, 1999). Les organisations en projets ont conduit des métiers totalement différents à converser et à s'ajuster entre eux. On pourrait multiplier les exemples. Tous aboutissent à un nouveau dessin des fonctions dans l'industrie, de plus en plus intégrées, et, par voie de conséquence, à un nouveau dessin des métiers. La caractéristique commune se trouve dans le fait que les « métiers », tels qu'ils s'exerçaient de manière individuelle dans l'industrie, doivent tous s'ouvrir aux autres fonctions, aux autres métiers. Ils doivent parfois intégrer des compétences entièrement nouvelles ou, au minimum, tenir compte des compétences voisines dans leur propre exercice.

Le développement des services accentue cette tendance, au point de désintégrer parfois les métiers traditionnels. Intégrer la logique du client signifie non plus produire en fonction de lui, mais organiser toute l'entreprise en fonction **de la relation** avec lui, sachant que cette relation aura des fonctions multiples : vendre bien sûr, mais aussi négocier et définir le service, le

6 Comme le montre le même auteur, il peut y avoir contradiction entre le travail du technicien qui augmente la valeur du service en effectuant un travail supplémentaire sur l'ordinateur du client, tout en pénalisant l'entreprise si cette prestation n'était pas prévue dans le contrat. Les individus sont alors devant un dilemme : s'en tenir au métier de l'entreprise ou faire son métier.

coproduire parfois, l'évaluer afin de le modifier, de l'améliorer, ce processus pouvant se dérouler dans la durée (Combes, 2001).

Organiser l'entreprise autour de la relation avec le client a des conséquences drastiques sur l'activité des personnes. On peut citer l'exemple d'une société d'assurance par téléphone. A son démarrage, cette société avait organisé le travail en fonction des « métiers » des assurances : souscription, gestion des contrats, gestion des sinistres. Les responsables se sont vite aperçus que les appels téléphoniques des clients, eux, ne suivaient pas la même logique. Un client appelant pour déclarer un sinistre, pouvait fort bien en profiter pour modifier certains éléments de son contrat, voire souhaiter souscrire une garantie supplémentaire. L'organisation de l'entreprise l'obligeait à changer d'interlocuteur.

En conséquence, l'entreprise a réorganisé les équipes et développé les compétences des salariés. D'une part, les salariés de tous les métiers acquièrent progressivement les savoir-faire des autres métiers. D'autre part, les tables d'écoute sont organisées par équipes de quatre personnes, permettant la présence de toutes les compétences ainsi qu'un niveau suffisant d'expertise. De cette manière, chaque salarié peut prendre en charge l'ensemble de la demande d'un client. Si la demande dépasse son niveau de compétence, il peut très vite la passer à un collègue plus expérimenté. Il faut remarquer que cette polyvalence n'est possible que parce que l'entreprise ne vend que des produits très simples. L'agrégation de compétences issues de différents métiers ne permet évidemment pas l'expertise pointue dans l'un d'entre eux, elle ne permet pas à la logique « métier » de se déployer entièrement. En revanche, elle suppose l'ouverture de chaque métier à de nouvelles compétences, et à la capacité de les articuler.

Les organisations tournées vers les clients ne peuvent plus se contenter d'une relation strictement commerciale avec eux, induite par le modèle industriel, ni, à l'opposé, se reposer sur les personnes pour assurer leur prise en charge par des professionnels (Gadrey, 1996). Concilier la qualité et la stabilité du service, la personnalisation et la réduction des coûts, suppose que la demande du client puisse être écoutée, interprétée et réalisée, non plus par un seul professionnel très qualifié, puisant dans ses seules ressources, mais par un collectif bien outillé, ayant capitalisé de la connaissance et des compétences, devenu capable collectivement d'écouter et de comprendre la demande du client, de la faire circuler dans l'entreprise, d'assembler les bons éléments préfabriqués, et de mobiliser les bonnes informations, les bons outils, ou encore la bonne personne pour y répondre (Combes, 2002). La professionnalisation de la relation avec les clients devient collective.

Cette « compétence collective » (Azoulay, Weinstein, 2000), est composée des compétences individuelles des personnes, **et** des outils, procédures, coordinations nécessaires. Les compétences des personnes conservent des éléments des métiers traditionnels, mais s'y ajoutent les compétences nécessitées par le maniement de ces nouveaux outils et par la coopération, ainsi que les compétences permettant de traiter à tous les niveaux la relation avec le client.

Parler alors de « métier » collectif plutôt que de « compétence » collective introduit à notre avis une dimension supplémentaire également protectrice des individus, celle de l'identité. Elle

introduit une ressource leur permettant de nommer leur activité, de la reconnaître dans le processus, et de s'identifier. Cependant, l'identité professionnelle change alors de support. La rupture est très importante : parler de métier collectif n'est probablement pas suffisant pour restaurer une appartenance intime, pour que les individus se sentent mobilisés par un sens de l'activité qui les dépasse et qui les entraîne.

II- Du métier individuel au métier collectif

Les transformations stratégiques, et, en particulier l'organisation de l'entreprise autour de la relation avec le client passent donc par des formes d'organisation qui agrègent les individus non plus seulement autour de connaissances et de savoir-faire communs, mais par le truchement d'instruments de coopération qui fondent un « métier collectif ». L'organisation est une médiation entre la stratégie, donc le métier d'entreprise et les métiers individuels. Mais elle joue probablement aussi un rôle « d'amortisseur » vis-à-vis d'individus détenteurs de métiers individuels, déstabilisés par l'introduction de la préoccupation du client et du marché.

La question de l'autonomie ne se pose plus dans les mêmes termes : il est difficile de raisonner de manière binaire en considérant que s'oppose organisation collective du travail et autonomie du travailleur, régulation de contrôle et régulation autonome. Dans les nouvelles organisations, l'action devient collective, distribuée entre ses protagonistes. Dès lors « *l'autonomie s'oppose moins au contrôle de l'employeur qu'elle n'est sollicitée par lui* » (Borzeix, 2003). Quand l'autonomie et l'initiative sont sollicitées, c'est pour venir à bout de problèmes que l'organisation ne peut pas entièrement résoudre. Des salariés « autonomes » participent donc à leur propre organisation. Autrement dit, les fondements du métier, s'ils existent, sont à chercher dans les caractéristiques de l'activité organisée, et pas seulement dans les caractéristiques des individus. L'exemple qui suit montre un métier individuel aux prises avec l'organisation collective.

2-1-Une société d'assurance redéfinit sa stratégie

Il s'agit d'une entreprise soucieuse de modifier les relations avec ses clients, auprès de qui oeuvraient les intermédiaires traditionnels dans ce secteur que sont les agents généraux d'assurance et les courtiers. Le partage des tâches était clair jusqu'alors. A la société d'assurance l'expertise technique en matière de contrats, de garanties et de règlements de sinistres, aux agents généraux et aux courtiers la relation avec les clients, cette relation couvrant à la fois l'aspect commercial et la relation de service.

A partir du moment où la société d'assurance entend se rapprocher de ses clients, elle imagine de modifier un peu cette répartition, en prenant en charge la relation de service, notamment le règlement des sinistres, tandis que les intermédiaires concentreraient leurs efforts sur la relation commerciale. Nous ne discuterons pas ici le bien-fondé de cette stratégie, mais examinons les conséquences pour les « gestionnaires de sinistres » travaillant dans la société. Ces salariés, reconnus pour bien maîtriser techniquement leur métier, travaillaient sur dossiers transmis par les agents généraux, à un rythme lissé par la « pile » de dossiers. On leur demande brusquement de travailler en « juste à temps », en direct avec les clients au téléphone. C'est à la fois pour mieux

définir le contenu de ces orientations sur le plan des contenus du travail, pour identifier et reconnaître ces nouvelles compétences, et pour mieux gérer les ressources humaines en fonction d'elles, que l'entreprise réfléchit à une « démarche compétences »⁷.

Pourtant on parle toujours de métier : le métier semble une notion stable et solide, partagée par tout le monde. Les métiers des assurances sont bien connus, ils sont étayés par des éléments des métiers traditionnels, en particulier la formation. Ils reflètent un partage des tâches et une organisation du travail où la conception des contrats est suivie de la vente et de la prestation de service. Aux souscripteurs, la « production des contrats », leur élaboration et leur rédaction. Ensuite un contrat vendu se gère, au fil des règlements de primes et des modifications engendrées par la vie qui coule. Enfin, le service se réalise en cas de sinistre. On a vu que ce processus avait dû être remis en question dans une société d'assurance par téléphone. Ce n'est pas le cas ici, et les différents métiers font sens pour tout le monde. Pourtant, les incidents de frontières existent : quand un sinistre arrive, il faut bien revenir sur les garanties souscrites. A l'inverse, au moment de la souscription, il faut prévoir le règlement de sinistre. Le moment où l'acte de gestion suppose de repasser la main au souscripteur n'est pas vraiment sans équivoque. Il y a donc des coordinations nécessaires, mais dont la modestie ne nécessite pas davantage que la conscience professionnelle de chacun.

2-2-La gestion de sinistres : un métier, trois significations

Les gestionnaires de sinistres s'identifient à l'ensemble des tâches plus ou moins complexes regroupées sous la dénomination de leur métier. L'irruption du client ébranle cet édifice en requérant la prise en charge et la responsabilité collective du client. Le client détermine maintenant l'unité de compte de la responsabilité, et non plus le dossier. La relation n'est pas individuelle, selon un schéma où chaque client aurait un correspondant unique, comme autrefois chaque dossier. Elle doit être prise en charge par l'ensemble de l'équipe. Le client doit toujours trouver un interlocuteur disponible lorsqu'il téléphone. Il peut téléphoner plusieurs fois pour un même sinistre et son interlocuteur change à chaque fois⁸. Pour les individus, il ne s'agit plus de traiter techniquement un dossier – et donc un sinistre – dans son ensemble, mais d'être capable d'appréhender une situation de manière morcelée, à l'occasion d'un appel du client : il faut alors reconstituer l'état précédent du dossier à l'aide de la base de données et des indications du client, répondre à sa demande ponctuelle, faire avancer le dossier et ce, immédiatement, sans le secours du temps ou d'une aide extérieure et formaliser sa contribution au dossier de manière claire pour l'intervenant suivant. Le client engendre des tâches nouvelles et met le gestionnaire en demeure de faire, sans pouvoir préalablement en former le projet.

Par conséquent, si les compétences techniques ne sont pas substantiellement modifiées, en revanche, leur mise en œuvre change radicalement. De plus, s'y articulent de nouveaux types de

⁷ Au-delà des équipes directement concernées par le changement stratégique, l'objectif est d'intégrer la préoccupation du client dans l'ensemble des activités et des métiers.

⁸ Il ne s'agit pas pour autant d'un centre d'appels dans la mesure où le travail en *back office* est le fait des mêmes personnes et demeure très important : l'organisation prévoit un roulement de la permanence téléphonique afin que le travail sur dossiers puisse s'effectuer sans dérangement.

compétences, qui concernent la relation avec les clients, et les coordinations avec les collègues. La relation avec les clients suppose par exemple de savoir traduire en langage courant des considérations techniques, de savoir manipuler les technologies de l'information, ou encore d'être capable de reprendre un dossier en cours, ayant été traité par un collègue. Il faut inventer des techniques de notation permettant de s'ajuster mutuellement, et plus encore, il faut harmoniser ses manières de faire. Face au client, les compétences techniques doivent être parfaitement maîtrisées : le téléphone ne supporte pas l'à-peu-près ou les hésitations, possibles devant un dossier.

Le client et la responsabilité collective transforment le métier individuel, induisent des niveaux de compétence et une division du travail qui n'existaient pas auparavant : on ne confiera pas le téléphone à un débutant⁹. De plus, des tâches nouvelles apparaissent, étrangères au métier traditionnel. Il faut scannériser les dossiers et les courriers, car la réponse au téléphone, l'entretien de la relation avec les clients dans la durée nécessitent une gestion électronique des dossiers. Il faut donc s'approprier la base de données, ainsi que le logiciel de traitement de la relation client. Ces tâches nouvelles, notamment la scannérisation, doivent-elles être le fait d'un personnel spécifique, ou s'ajouter aux compétences techniques traditionnelles des membres de l'équipe ? Les organisateurs s'interrogent et l'on expérimente.

Un ensemble de tâches à prendre collectivement en charge apparaît : l'équipe ne rassemble plus des gestionnaires faisant tous le même métier (même si leur niveau de compétence diffère), mais des individus aux compétences éventuellement différentes, qui collaborent tous au « métier de l'équipe ». Les hésitations en matière d'organisation font que l'on se trouve sur la frontière : le métier est à la fois individuel et collectif. De fait, dans le discours des managers ou des salariés, le terme « métier » désigne simultanément trois contenus différents :

- le métier traditionnel des salariés qui constitue le cœur de leurs compétences techniques ;
- le nouveau métier des individus, transformé par le contact avec le client ;
- le « métier » collectif de l'équipe, fait de l'ensemble des tâches coordonnées entre elles.

L'utilisation du même mot s'explique pour deux types de raisons. En premier lieu, il n'y a pas vraiment d'autres termes disponibles. Ensuite, les managers ont conscience de la déstabilisation des individus, qui craignent de voir leurs compétences techniques détériorées par la nouvelle organisation, qui craignent de perdre leur métier traditionnel. Il faut les rassurer, et on croit le faire en conservant la désignation du métier, en leur conservant la possibilité de se désigner eux-mêmes, de s'identifier par le métier, fut-il collectif, pour qu'ils se sentent concernés par la finalité de leur activité.

Enfin, il faut souligner que ces changements sont provoqués par une réorientation stratégique consistant à prendre en charge une partie de la relation de service, auparavant assumée par les agents généraux et les courtiers. La transformation du métier d'entreprise passe par le biais d'une réorganisation collective, et modifie les métiers individuels.

⁹ Alors qu'auparavant, un débutant pouvait traiter les dossiers comme ses collègues, moyennant de l'aide sur les cas difficiles.

Cependant, cette confusion de sens occulte de fait non seulement l'influence du métier d'entreprise mais aussi le passage du métier individuel au métier collectif en train de se réaliser, que l'identification des nouvelles compétences ne suffit pas à désigner comme tel. Il y a donc un enjeu important : comment passer d'une finalité purement technique, détachée du marché (parce que celui-ci était traité indépendamment) à une finalité visant la satisfaction du client, et ceci en préservant les identités de métier ?

III- Le métier d'entreprise, un résumé du métier ?

Le second exemple fait apparaître l'impact que le métier d'entreprise des parcs de loisirs peut avoir sur l'émergence ou la reconfiguration des métiers individuels. Dans cet exemple, centré sur les personnels en contact avec le public, la notion de métier collectif semble absorbée par le métier d'entreprise, tout entier consacré à la mise en œuvre du « concept » à la base de la stratégie du parc de loisirs¹⁰.

3-1- Quand le métier d'entreprise prend le pas

L'approche « métier » développée dans les parcs de loisirs est issue de traditions bien différentes de celles des services comme les banques et assurances. Elle est construite sur la base d'une tradition collective qui est de divertir, en faisant vivre à chaque visiteur un moment exceptionnel d'émotion, comme peuvent y prétendre les arts du spectacle, le cinéma ou le théâtre.

Une conception particulière du spectacle

La première particularité des parcs d'attractions est de construire un concept de service (Eiglier et Langeard, 1988), en faisant appel à l'imaginaire : une aspiration supposée commune à tout individu à découvrir des mondes inconnus, des éléments naturels (mer, volcan), ou les technologies futures ; ou bien encore le besoin de rêver, en ayant la possibilité de croire au merveilleux, dans un « *univers d'enchantement, de magie et de rêve* » (document Eurodisney), peuplé de personnages qui n'existent nulle part ailleurs que dans les contes. La seconde particularité de ces lieux est d'offrir au visiteur la possibilité de vivre pour quelques heures en dehors du temps et de l'espace habituels, en prenant pied dans des mondes imaginaires que les technologies actuelles parviennent à reconstituer en leur donnant une réalité sensible.

Impossible dans ces lieux d'ignorer le public, à qui le service est destiné et dont la présence physique est nécessaire pour la production du service ou « servuction ». Qu'il s'agisse des lieux d'attraction, d'accueil, de restauration ou de repos, le service n'existe qu'en coproduction avec le client : chaque individu est convié à « vivre » de l'émotion, et non pas à consommer des services. « *Chacun pendant quelques heures, quelques jours, vit avec ses héros* » (idem). Le public visé est large : il mêle parents et enfants, en proposant à ces différentes catégories d'âges, la possibilité de

¹⁰ Le métier collectif reste cependant présent et important, notamment dans les fonctions techniques de maintenance des équipements.

se retrouver en se divertissant ensemble. Le mot client lui-même est banni du vocabulaire utilisé dans les plaquettes de présentation, comme dans les documents de formation, en raison de ses connotations commerciales. Les termes proposés relèvent davantage des arts du spectacle : on parle de visiteurs ou de spectateurs.

Le parc d'attractions constitue en lui-même un spectacle global et permanent, par la diversité des attractions qu'il propose et leur cohérence : chaque lieu d'attraction renvoie à un monde imaginaire et spectaculaire (Futuroscope, cinéma en 3D), tout en faisant partie d'un ensemble qui se propose de faire vivre une expérience unique en son genre : « *Le spectacle est partout dans les rues, les hôtels, les attractions* » (idem). Ici le métier d'entreprise consiste donc à construire un spectacle global et permanent, et ce dans les moindres recoins du parc d'attractions. Ainsi conçu, il rassemble une multitude de familles de métiers, qui contribuent tous à leur manière à créer ce monde proposé à l'imagination des visiteurs : spectateurs et employés évoluent dans le même monde, qu'il s'agisse des acteurs présents dans chaque spectacle, ou de ceux qui mettent en scène les différents éléments du spectacle (maintenance, jardinier, électricien..) : « *L'activité est unique et toutes les matières concourent à un même produit : la magie Disneyland qui doit se matérialiser par l'ambiance et les spectacles dans les parades, sur les scènes, dans les hôtels, les restaurants, les prestations dans les boutiques aussi bien que par les attractions proprement dites ainsi que dans l'organisation et le type de management supportant cet ensemble* ». (Préambule de l'accord sur la valorisation des compétences des cast members, 1995).

Pour faire vivre le monde imaginaire qu'est un parc d'attractions, il est fait appel au professionnalisme de tous, et d'abord des familles de métiers rassemblées sur le site : « *Quel que soit notre emploi, quelle soit notre famille de métiers, nous nous devons de respecter les règles de comportement d'une grande troupe de professionnels* » (idem). L'appartenance à une famille de professionnels constitue un gage de sérieux pour la direction de l'entreprise aussi bien dans l'apprentissage du métier que dans l'exercice de l'activité de travail, et une communauté de référence pour les individus, susceptible d'apporter aux débutants une aide et de leur offrir un appui. Mais la portée de cette aide vient moins de la communauté de pairs que représente le métier, que de la présence d'un représentant de la hiérarchie et donc du métier, placé à la tête de l'équipe : « *Qui, mieux que ceux qui ont de l'expérience de votre famille de métier peut vous conseiller ? N'hésitez donc pas à en parler à votre manager* » (idem). Le glissement qui est opéré à cette occasion, entre représentant des pairs et interlocuteur hiérarchique est significatif de la façon dont la communauté de pairs peut à la fois être mobilisée et récusée par la direction de l'entreprise, au nom d'une conception particulière du service offert. Ici, la mobilisation individuelle pour contribuer au métier de l'entreprise passe directement par le langage du professionnalisme et du métier individuel, peut-être parce que la plupart des métiers concernés ont une longue tradition de relations directes avec le public.

Un métier individuel mis à mal : l'acteur

Alors que la créativité individuelle reste l'apanage de l'acteur de théâtre, et dans bien des cas de l'acteur de cinéma, la créativité a un statut bien à part dans les parcs d'attractions. Elle est le fait du concepteur, du metteur en scène, mais elle n'est pas considérée comme une qualité recherchée chez les acteurs dans ce type d'entreprise. Tout en utilisant un vocabulaire de théâtre, « *être acteur, c'est se fondre dans un personnage* », l'entreprise met à la disposition de chaque acteur des éléments destinés à le guider dans l'appropriation de son rôle, tout en réduisant au maximum les possibilités d'improvisation individuelle : les décors sont plantés, le costume lui est fourni, les gestes, la démarche, les attitudes, le langage lui sont inculqués, de sorte que rien ne soit laissé au hasard.

Bien au contraire, le professionnalisme déployé par l'entreprise consiste à anticiper toutes les situations possibles, en proposant une formation pour y faire face. La qualité du spectacle tout entier est à la charge de l'ensemble des acteurs et doit s'inscrire dans le cadre pour lequel il a été conçu : « *Changer les caractéristiques du personnage serait contraire à la véracité de l'histoire, mais surtout du spectacle lui-même. L'acteur ne détourne pas l'attention du spectateur avec des signes personnels en opposition au rôle... Cela mettrait en péril l'harmonie du spectacle, pourrait le rendre invraisemblable, voire détruire le travail des autres acteurs* » (idem). Strictement encadrée, l'improvisation n'a qu'une place marginale, dans un parc comme Eurodisney : elle consiste à prendre en compte les réactions du public et d'abord des enfants, en les intégrant au spectacle à partir du caractère du personnage et du récit.

S'il est clair que créer, c'est dépasser la simple répétition, sans dépasser les limites fixées par le scénario du spectacle ou par le rôle, il faut s'interroger sur le statut très particulier donné à la créativité dans ces parcs d'attractions, même s'il convient d'éviter toute vision simpliste et réductrice de ce type d'entreprises. Si « *créer, c'est être capable de tenir plusieurs rôles* » (idem), la créativité peut être entendue d'abord comme une capacité de flexibilité qui, en répondant aux exigences du métier d'acteur, répond aussi aux besoins de flexibilité de l'entreprise Eurodisney. « *L'acteur doit tout faire pour favoriser cette mobilité. Elle est fondamentale pour la qualité de sa prestation, pour son évolution* » (idem). On peut parler de collusion entre deux logiques, une logique de rationalisation de type industriel et une logique artistique : le résultat de ce processus est de soumettre chaque acteur à un rôle qui lui est attribué en fonction de son physique et de ses compétences, et qu'il est tenu de jouer dans le cadre de principes stricts, au nom d'un professionnalisme qui a fait ses preuves, en d'autres domaines.

3-2- Reconstruire un métier individuel : l'agent de loisir

Les parcs de loisirs ouverts toute l'année sont néanmoins soumis à une forte saisonnalité de l'activité et ont un besoin impérieux de flexibilité. Pour y répondre, la branche s'est engagée dans un processus de professionnalisation de jeunes, embauchés dans des emplois « d'opérateur polyvalent de parcs de loisirs ». C'est à l'initiative du Parc Astérix qu'il revient d'avoir ouvert la voie d'une réflexion menée avec l'AFPA, sur la façon dont une certaine permanence pourrait être donnée à des emplois, par nature saisonniers. Un accord est conclu en 1996, soit deux ans après la

signature de la convention collective, avec le Syndicat professionnel France Parcs, dont l'objectif est de doter la profession des qualifications dont elle a besoin, et de les amener jusqu'à une reconnaissance officielle. Faute de pouvoir offrir des emplois permanents, la profession se donne comme but d'offrir une formation qui permet à des jeunes d'accéder au niveau de qualification recherché par les entreprises, tout en leur donnant accès aux métiers de base dans le tourisme. Jugeant les termes « d'opérateur polyvalent » réducteurs, l'AFPA propose l'appellation « d'agent de loisirs » : *« Privilégiant la notion de service au client, tout en respectant les normes d'hygiène et de sécurité, l'agent de loisirs anime un site ludique, assure la vente des produits ou la distribution de restauration légère. Il intervient sur l'ensemble de ces domaines, à un moment donné, en alternance selon la taille, le flux de fréquentation des attractions, des boutiques, des restaurants »* (Dossier d'homologation, 2000).

Devant cette énumération, on s'interroge sur le contenu de cette formation : s'agit-il simplement de parvenir à une polyvalence suffisante pour assurer la flexibilité interne permettant de s'ajuster au flux des clients ? Ou bien le parcours vise-t-il une nouvelle professionnalité ?

Ces domaines professionnels couvrent des types de compétences très différentes : des compétences techniques (animation, attraction), mais aussi des compétences organisationnelles pour assurer une petite gestion inhérente à ces diverses activités, et des compétences importantes en matière de traitement du client, pivot de l'ensemble des activités. Il s'agit d'articuler des compétences diverses, autour du service au client. Leur exercice par un même individu permet d'imaginer que chacune de ces compétences sera exercée différemment, parce qu'elles sont toutes orientées vers une finalité commune : donner de la crédibilité au monde imaginaire du parc de loisirs, faire en sorte que chacun des acteurs de ce monde, fût-il chargé des tâches les plus simples, soit un agent de la construction d'ensemble. Premier acteur à entrer en contact avec le visiteur, l'agent de loisirs en est aussi l'interlocuteur direct. Il est de ce fait porteur de l'image de l'entreprise, et à ce titre, a une responsabilité particulière dans l'activité de service. C'est une cohérence de l'ensemble de l'activité, orientée vers le client, qui est recherchée, et non une simple polyvalence. *« L'agent de loisirs doit faire preuve d'une capacité d'adaptation et de connaissances multiples. Il est amené à occuper des postes dont le socle de compétences est commun (accueil, hygiène/sécurité, langues étrangères) mais pour lesquels des savoirs faire professionnels complémentaires sont nécessaires (animation, gestion, restauration) »* (Dossier d'homologation, 2000).

Sur cette base est définie une procédure de sélection prise en charge par des psychologues de l'AFPA¹¹ dont l'objectif est de déceler les aptitudes comportementales, exigées dans des emplois où une confrontation à des publics divers est la norme : équilibre, résistance physique et nerveuse, sociabilité. La formation en alternance modulaire de 1015 heures est calée sur la saisonnalité de l'emploi, afin de favoriser une première embauche en CDD saisonnier. La possibilité de construire des parcours de formation individualisés est ouverte grâce à la mise en place d'une procédure d'évaluation des acquis professionnels. Le contenu de formation reflète le besoin de

¹¹ Entretien, tests, épreuves permettant d'évaluer le niveau des connaissances générales de base et de l'anglais.

polycompétence des activités dans les parcs de loisirs : accueil, animation, sécurité, gestion, vente et restauration légère. Il est pris en charge par des formateurs spécialisés dans un des trois domaines de compétences visés : tourisme, restauration, vente. En accord avec les entreprises d'accueil, il est prévu un itinéraire d'intégration dans chacune des activités concernées, qualifié dans certaines entreprises de parcours professionnel (parcours « hôte d'accueil touristique » chez Eurodisney) afin de découvrir sur le terrain et de façon concrète l'ensemble des facettes qui composent la fonction d'agent de loisirs. Cette formation donne accès au titre, homologué au niveau V, et positionné dans la convention collective des parcs de loisirs¹².

Peut-on alors parler d'un nouveau métier, de la construction d'une nouvelle professionnalité ? Des efforts sont faits en ce sens : des éléments de l'ancien métier individuel sont convoqués, notamment la formation et la certification. Le titre homologué est comme le ciment qui devrait permettre de faire tenir l'ensemble, et qui peut devenir le support d'une possible identification professionnelle pour les individus. Valable dans toute la France, il est aussi censé permettre une mobilité des individus dans le secteur des parcs de loisirs, donc de faire émerger les bases d'un marché professionnel.

Il est clair que pour les promoteurs du titre « d'agent de loisirs », il s'agit de développer une qualification en réponse aux besoins spécifiques des entreprises du secteur du tourisme, tout en dotant les individus d'une qualification et d'un titre appréciables sur un marché professionnel ouvert, couvrant les secteurs des loisirs, du tourisme, et plus largement des services, tout en prenant en compte les caractéristiques de l'activité dans ce secteur d'activité. *« Etre agent de loisirs est une étape initiale, le maillon numéro un d'une chaîne qui permettra de construire une carrière dans les métiers des loisirs, du tourisme, des services. Il y a une réelle volonté de la part des employeurs d'avoir un personnel qualifié pouvant évoluer au sein de leur structure ou de la branche professionnelle ».* (Dossier d'homologation, 2000)

Mais ce qui est radicalement nouveau, c'est la mobilisation d'éléments qui viennent du métier collectif et du métier d'entreprise. En provenance du métier collectif, l'articulation de plusieurs types de compétences différentes est ici assurée par un seul individu. On peut certes parler de polyvalence, mais on n'épuise pas ainsi le sens de cette nouvelle construction. L'apparition du métier collectif transforme les métiers individuels en obligeant à l'ajustement incessant des personnes entre elles, et à l'ajustement de leur propre activité à celle des autres. C'est précisément cette compétence qui est ici visée et reconnue en tant que telle, mais à titre individuel. En provenance du métier d'entreprise est mobilisée la finalité générale de l'activité, à savoir la participation au monde « de rêve » offert au client, l'espace d'un court séjour. Cette finalité, référée non plus à un savoir-faire technique, mais au service au client élaboré par la stratégie de l'entreprise, constitue l'élément fédérateur essentiel.

Cet agrégat d'ingrédients en provenance des trois notions de métiers que nous avons distinguées peut-il suffire à reconstituer un « nouveau » métier, qui puisse être le support d'une identité professionnelle pour les individus, leur offrir la protection symbolique de l'appartenance à un

groupe professionnel, un espace social où évoluer, et une relative autonomie dans le travail, même si les règles ont changé ? La réponse à cette question se trouve chez les individus eux-mêmes, dans la manière dont ils s'emparent ou non de ces éléments pour faire du lien social.

**
*

Conclusion

Les exemples que nous avons choisis illustrent quelques « forces » à l'œuvre dans la recomposition de l'activité de travail dans les entreprises. Ces forces ne sont pas toujours bien visibles tant sont enchevêtrés les éléments d'ordre technologique, organisationnel, stratégique, social. Ces forces s'additionnent parfois, ou se contrarient. Cependant quelles que soient leur intensité, elles poussent à une redéfinition en profondeur des métiers individuels. Aux ingrédients traditionnels du métier viennent s'en ajouter de nouveaux, ayant trait à la coordination et aux destinataires de l'activité, sur lesquels ne peuvent pas encore s'appuyer les identités professionnelles. Ces évolutions expliquent le désarroi des individus, dont l'activité et l'identité deviennent davantage tributaires du collectif et de l'entreprise, qu'ils ne peuvent pas transporter avec eux en cas de mobilité, contrairement au « métier » individuel. Paradoxalement, ce changement peut conduire à desserrer les solidarités, si l'identité collective ne parvient pas à fédérer les aspirations individuelles. Mais si les identités et les groupes n'ont pas pu encore se reconstruire, rien ne permet de conclure que ce soit chose impossible.

Cette analyse est à poursuivre et à enrichir afin de vérifier si les trois notions de métier que nous avons distinguées constituent des concepts opératoires. Distinguer soigneusement métiers individuel et collectif – et l'exemple des gestionnaires de sinistres montre que ce n'est pas toujours facile – permet de prendre la mesure d'une nouvelle autonomie possible pour les individus, et donc d'une nouvelle dynamique de développement pour le métier individuel. Intégrer la notion de métier d'entreprise ajoute une dimension stratégique supplémentaire, à savoir la création de valeur, liée au marché de l'entreprise.

Les responsables d'entreprise constatent souvent que la simple « déclinaison » de la stratégie aux différents niveaux hiérarchiques est décevante : soit les managers ont du mal à définir des objectifs correspondant à leur niveau, en particulier les managers fonctionnels, soit ils ont du mal à dépasser le registre du discours pour le transformer en action. Pour que la stratégie se transforme en action, il ne suffit pas de la « décliner », il faut que la transformation de l'activité qu'elle engendre ait pris corps dans les organisations, et dans les métiers, collectifs et individuels. Le « métier d'entreprise » « travaille » les métiers collectifs et individuels : c'est bien à cette opération que l'on assiste aujourd'hui dans les entreprises et qui conduit à cette utilisation foisonnante du terme « métier ».

Pour en analyser et en comprendre le sens, il nous semble nécessaire d'en distinguer les éléments : la recomposition des activités de travail d'une part, la recomposition des identités

professionnelles et des groupes sociaux d'autre part. Les analyses du travail se focalisent volontiers sur le deuxième terme, en oubliant le premier. Le travail, son contenu concret restent souvent opaque. Même les études portant sur les conditions de travail le contournent en s'intéressant à ses effets sur les personnes. Il nous semble que l'étude des effets du travail sur les individus et sur les groupes sociaux ne peut faire l'économie d'ouvrir la boîte noire de l'activité elle-même (Reynaud, 2003), de ses nouvelles divisions et de ses nouvelles cohérences. Celles-ci sont retravaillées par ce qu'on appelle le métier d'entreprise et la nécessité, pour qu'il soit opérant, que l'ensemble des salariés s'engage dans sa mise en œuvre.

Il semble donc que la notion de métier soit en train de se transformer en profondeur. Support traditionnel de l'identité individuelle, elle bascule vers des liens de plus en plus forts avec des finalités et des organisations collectives. Cela ne signifie pas pour autant une destruction de l'espace permettant aux individus d'agir. Après tout, l'histoire démontre que les métiers les plus traditionnels, qui supposaient une intégration corporelle des savoir-faire et des outils, ne devaient leur autonomie qu'à un encadrement collectif particulièrement strict. Mais en revanche, les limites de l'espace individuel bougent, ainsi que les règles encadrant l'action. Ni les unes ni les autres ne sont stabilisées, provoquant ainsi des configurations conflictuelles ou perturbantes.

C'est le contenu de l'activité de travail qui peut dessiner un nouvel espace professionnel pour les individus où évoluer avec autonomie, encadrés par des règles différentes de celles du métier traditionnel. « *Le travail du marché poursuivi par l'entreprise et incarné dans la stratégie qu'elle a définie doit établir des liens décisifs avec l'activité de travail des personnels. Il s'agit de faire entrer dans cette activité le travail mené par l'entreprise contre les résistances du marché* » (Ughetto, 2004, souligné par nous). C'est ainsi que le travail peut reprendre du sens, et de nouveau, offrir aux individus la possibilité d'œuvrer dans le monde et de s'y développer. C'est le contenu de l'activité de travail, transformé par le souci de son destinataire et de sa finalité, qui peut éventuellement être au fondement d'une identité professionnelle et d'un savoir-faire, transportables par les individus et réinvestis au cours d'une mobilité, dans un espace professionnel et social, lui aussi à reconfigurer. Ces nouvelles constructions sont indispensables si on veut favoriser les métiers collectifs et la coordination au sein des entreprises, donc renforcer la dépendance des individus à l'entreprise et au collectif de travail, et simultanément ne pas entraver la mobilité, ni en faire supporter toutes les conséquences par les individus.

L'engagement des salariés dans leur travail suppose que le métier d'entreprise soit cohérent avec leur propre activité individuelle, que les objectifs ne viennent pas heurter le sens qu'ils donnent à leur travail. Pour que ce soit effectivement le cas, il faudrait probablement que les entreprises aillent jusqu'au bout des logiques compétences. Autrement dit, il faudrait inventer les organisations, les procédures et les outils permettant non seulement au métier d'entreprise de travailler les métiers collectifs et individuels, mais aussi à ces derniers de contribuer véritablement au métier d'entreprise, de contribuer à son élaboration et pas seulement à sa mise en œuvre.

Références bibliographiques

- Aznal C. et Zarifian P. (2002), « Manager par la compétence, manager les compétences », *Document ronéoté*, LATTTS, ENPC.
- Azoulay N. et Weinstein O. (2000), « Les compétences de la firme », *Revue d'économie industrielle* N° 93.
- Borzeix A. (2003), « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une rationalité externe », in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, coordonné par G. de Terssac, La découverte, Paris.
- Combes M.C. (1999), *Qualifications et fonctions, une lecture transversale des contrats d'études prospectives industriels*, Commissariat général du Plan, La Documentation française, Paris.
- Combes M.C. (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, Commissariat général du Plan, La Documentation française, Paris.
- Combes M.C. (2002), « La compétence relationnelle, une question d'organisation », *Travail et emploi* N° 92, octobre.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines*, Métailié, Paris.
- Dossier d'homologation, (2000), « Agent de loisir », Commission technique d'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique, Ministère de l'emploi et de la solidarité.
- Dubet F. (2003), *Le déclin des institutions*, Le Seuil, Paris.
- Durkheim E. (1978), *De la division du travail social*, PUF, Paris.
- Eiglier P. et Langeard E. (1988), *Servuction, le marketing des services*, McGraw-Hill, Ediscience, Paris.
- Eurodisney (1995), Document de présentation de Disneyland remis aux *Cast Members*, intitulé « En scène, s'il vous plaît ! ». Préambule de l'accord de 1995 sur la valorisation des compétences des *Cast Members* non cadres.
- Gadrey J. (1996), *Services, la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Germain O. (2003), « De l'utilité de la métaphore du métier en stratégie », 3° Forum sur *La prospective des métiers*, Université de Paris Dauphine, 9 octobre.
- Lorino P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3° édition, Editions d'Organisation, Paris.
- Padioleau J.G. (1981), *Quand la France s'enferme*, PUF, Paris.
- Piotet F. (2003), *La révolution des métiers*, PUF, Le lien social, Paris.
- Quelin B. et Arrègle J.L. (2000), *Le management stratégique des compétences*, Editions Ellipses, Paris.

Reynaud B. (2003), « Qu'est-ce qu'interpréter une règle ? Les règles économiques et leurs usages », contribution au colloque *Conventions*, 10-12 décembre.

Ughetto P. (2004), « La marque en actes : une réalisation dans le travail », Communication au I^{er} congrès de l'Association française de sociologie, Villetaneuse, 24-27 février.

Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris.